

## A Proposed Model for Implementing Knowledge Management Training in Automotive After-Sales Service Companies

Saeedeh. Soltani<sup>1</sup>, Fereshteh. Kordestani<sup>2\*</sup>, Abbas. Khorshidi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD Candidate, Department of Educational Management and Higher Education, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\* Corresponding author email address: fe.kordestani92@gmail.com

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Soltani, S., Kordestani, F., & Khorshidi, A. (2023). A Proposed Model for Implementing Knowledge Management Training in Automotive After-Sales Service Companies. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 2(4), 167-182.



© 2023 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

### ABSTRACT

The present study aims to propose a model for knowledge management training in ISACO automotive after-sales service companies. The research method is applied in terms of objectives and exploratory mixed-method (qualitative-quantitative) in terms of data. In the qualitative dimension, it is a self-emerging grounded theory, and in the quantitative dimension, it is a cross-sectional survey. The research field includes several experts (individuals introduced by professors, holding a PhD and conducting research in the field of knowledge management) in this domain, and in the quantitative section, all company employees (holding a bachelor's degree or higher and familiar with knowledge management) totaling 140 people. The sampling method in the qualitative section was purposive and snowball sampling, with 18 experts selected, reaching theoretical saturation at the 15th expert. In the quantitative section, based on the Morgan formula for sample size determination, 106 people were selected as the sample size. In the present study, after open and axial coding, the measurement tool was developed in the form of a questionnaire, which was sent to the experts for selective coding and validation. Consequently, a researcher-made questionnaire was designed and distributed randomly among the stratified sample. The collected data were analyzed using descriptive and inferential statistics, and finally, a model consisting of 7 dimensions, 26 components, and 138 indicators was identified. The identified dimensions, within a homogeneous structure, support the constructs of the proposed knowledge management training model in automotive after-sales service companies. According to this model, companies in this industry can progress toward the enhancement of knowledge management training. The proposed model can be used as a framework for organizations to define improvement and development actions.

**Keywords:** Training, Model, Knowledge Management, Needs Assessment, Culture, Structure, Technology

## **Introduction**

Knowledge management (KM) has become a critical strategic asset for organizations aiming to maintain a competitive edge in today's rapidly evolving business environment. Effective KM practices enable organizations to harness collective expertise, foster innovation, and enhance operational efficiency. In the context of automotive after-sales service companies, KM plays a vital role in ensuring that service personnel are equipped with the latest knowledge and skills to meet customer demands effectively (Walton & Guarisco, 2007). However, implementing a robust KM system requires a structured approach, particularly in training and development programs. This study proposes a model for implementing knowledge management training within ISACO automotive after-sales service companies. The proposed model aims to provide a comprehensive framework that integrates various dimensions of KM, ensuring that employees can continuously acquire, share, and apply knowledge in their roles.

## **Methods and Materials**

The research employs an exploratory mixed-method approach, combining both qualitative and quantitative data collection and analysis techniques. In the qualitative phase, the study utilizes a grounded theory methodology to develop the initial framework of the KM training model. Data were collected through in-depth interviews with 18 experts in the field of KM, selected using purposive and snowball sampling methods. The sample reached theoretical saturation after 15 interviews, ensuring that the data were rich enough to inform the model's development.

In the quantitative phase, a cross-sectional survey was conducted among 140 employees of ISACO, all of whom held at least a bachelor's degree and were familiar with KM concepts. The sample size was determined using the Morgan formula, resulting in 106 respondents. A researcher-made questionnaire, validated through selective coding by the experts from the qualitative phase, was used to collect data. The questionnaire measured various dimensions of the proposed KM training model using a seven-point Likert scale. The data were then analyzed using descriptive and inferential statistics, including factor analysis and structural equation modeling (SEM), to validate the model's structure and identify the key components that influence the effectiveness of KM training.

## **Findings and Results**

The study identified a seven-dimensional KM training model comprising 26 components and 138 specific indicators. The dimensions include needs assessment, organizational culture, knowledge structure, technology, educational capabilities, learning groups, and training evaluation. Each dimension was found to be interrelated, forming a cohesive structure that supports the overall KM training framework.

The findings from the qualitative phase highlighted the importance of a systematic approach to KM training, where each dimension plays a crucial role in enhancing the overall effectiveness of the training program. For instance, the needs assessment dimension ensures that the training content aligns with the organization's strategic goals and the employees' skill requirements. The organizational culture dimension emphasizes the need to foster a learning environment that encourages knowledge sharing and continuous improvement. Similarly, the technology dimension focuses on the tools and platforms

necessary for effective KM implementation, while the educational capabilities dimension highlights the importance of skilled trainers and appropriate training methods.

The quantitative analysis further supported the qualitative findings, with factor analysis revealing that each dimension significantly contributes to the model's overall effectiveness. The SEM results indicated that the proposed model has a good fit, with all paths showing significant relationships between the dimensions and the components within them. The model's predictive validity was also confirmed, suggesting that it can be effectively used to guide KM training initiatives in automotive after-sales service companies.

## **Discussion and Conclusion**

The proposed KM training model offers a comprehensive framework that automotive after-sales service companies can adopt to enhance their KM practices. The model's multi-dimensional approach ensures that all aspects of KM training are addressed, from assessing the needs of the organization and its employees to evaluating the effectiveness of the training programs. By integrating dimensions such as organizational culture and technology, the model not only focuses on the content of the training but also on the environment in which the training takes place, ensuring that the knowledge gained is effectively applied in practice.

The study's findings align with existing literature on KM and training, which emphasizes the importance of a structured approach to KM implementation (Bagherizi, 2021; Karimi, 2016; Rashid Alipour, 2019). The identification of 138 specific indicators provides a detailed roadmap for organizations to follow, ensuring that each aspect of the KM training is carefully planned and executed. Moreover, the model's validation through both qualitative and quantitative methods enhances its reliability and applicability in real-world settings.

However, the study acknowledges several limitations. First, the research was conducted within a specific context—ISACO automotive after-sales service companies—limiting the generalizability of the findings. Future research could extend the model's application to other industries or geographic regions to test its robustness. Additionally, while the study provides a comprehensive framework for KM training, it does not address the potential challenges organizations may face in implementing the model, such as resistance to change or limited resources. Further research could explore strategies to overcome these challenges and enhance the model's practical applicability.

In conclusion, the proposed KM training model represents a significant contribution to the field of KM, offering a structured and validated approach to training in automotive after-sales service companies. By adopting this model, organizations can ensure that their KM practices are effectively integrated into their operations, leading to improved service quality, employee performance, and overall organizational success. The model's emphasis on a holistic approach to KM training, incorporating multiple dimensions and specific indicators, provides a valuable tool for organizations seeking to enhance their competitive advantage through effective KM practices.

# پیشنهاد الگویی برای اجرای آموزش‌های مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو

سعیده سلطانی<sup>۱</sup>، فرشته کردستانی<sup>۲\*</sup>، عباس خورشیدی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استادیار، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. استاد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: fe.kordestani92@gmail.com

### اطلاعات مقاله

### چکیده

### نوع مقاله

پژوهشی اصیل

### نحوه استناد به این مقاله:

سلطانی، سعیده، کردستانی، فرشته، و خورشیدی، عباس. (۱۴۰۲). پیشنهاد الگویی برای اجرای آموزش‌های مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۲(۴)، ۱۶۷-۱۸۲.

پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو انجام شده است. روش پژوهش از لحاظ اهداف کاربردی و از نظر داده‌ها، آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) و از نظر ماهیت در بعد کیفی، داده بنیاد از نوع خود ظهور و در بعد کمی، پیمایشی مقطعی است. میدان تحقیق این پژوهش را تعدادی از خبرگان (افراد معرفی شده توسط اساتید و دارای دکترای تخصصی و پژوهش در زمینه مدیریت دانش) این حوزه و در بخش کمی کلیه کارکنان شرکت (مدرک لیسانس به بالا و آشنا با مدیریت دانش) به تعداد ۱۴۰ نفر تشکیل می‌دهد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی آگاهانه هدفمند از نوع گلوله برفی بوده و تعداد ۱۸ نفر خبره انتخاب شدند که در خبره شماره ۱۵ به اشباع نظری رسیدیم. در بخش کمی بر اساس فرمول تعیین حجم مورگان ۱۰۶ نفر به‌عنوان تعداد نمونه انتخاب شدند. در پژوهش حاضر پس از کدگذاری باز و محوری ابزار سنجش حاصل شده، در قالب یک فرم تنظیم و برای خبرگان جهت کدگذاری انتخابی ارسال و مورد اعتبارسنجی قرار گرفت و بر این اساس پرسشنامه محقق ساخته طراحی و میان نمونه آماری به‌صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده توزیع گردید. سپس داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد و در پایان الگویی با ۷ بعد، ۲۶ مؤلفه و ۱۳۸ شاخص احصا شد. ابعاد شناسایی شده در یک ساختار متجانس، سازه‌های الگویی یک مفهوم تحت عنوان الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی را حمایت می‌کنند و بر اساس این الگو شرکت‌های این صنعت می‌توانند در مسیر تعالی آموزش مدیریت دانش حرکت نمایند. الگوی ارائه شده می‌تواند به‌عنوان بنایی برای سازمان‌ها جهت تعریف اقدام‌های بهبود و توسعه‌ای مورداستفاده قرار گیرد.

کلیدواژگان: آموزش، الگو، مدیریت دانش، نیازسنجی، فرهنگ، ساختار، فناوری.



© ۱۴۰۲ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

## مقدمه

مدیریت دانش در سال‌های اخیر به یک موضوع مهم و حیاتی تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمان‌ها با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند و دانشمندان در تحقیقات خود یافته‌اند که مدیریت دانش برخلاف مدیریت‌های دیگر زودگذر نیست بلکه اثرات ماندگار در سازمان‌ها دارد. به عبارت دیگر، با ظهور انقلاب اطلاعات و فناوری صنعت فناوری اطلاعات در سراسر دنیا به شدت تغییر شکل داده است. سهم این صنعت در روابط اقتصادی و اجتماعی یک‌باره افزایش یافته و اطلاعات و دانش به نوعی ثروت تبدیل شده است (Mahdavi, 2016).

سازمان‌های پایبند به مدیریت دانش با ایجاد انگیزه تمایل به دانش‌اندوزی را در کارکنان فراهم می‌کنند و در نتیجه، در چنین سازمان‌هایی یادگیری مداوم و به‌روز امری حیاتی محسوب می‌شود. در واقع در سازمان‌های دانش‌محور، امکان تبدیل خرد و دانایی فردی به دانایی جمعی، پاسخگویی به تحولات و تغییرات شتابان محیطی، نوآوری‌ها و ارائه خدمات بهتر، بهره‌گیری از دارایی‌های ذهنی کارکنان، تسریع یادگیری و ارتقای مهارت افراد، ارتقای بهره‌وری در سازمان، تسهیل در تصمیم‌گیری و رویارویی با چالش‌های فرا روی سازمان و محیط در ایجاد فرهنگ دانش سازمانی و به حداکثر رساندن ارزش سرمایه فکری سازمان، موفقیت در توسعه و ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم، با ارزش دانستن دانش و غیره فراهم می‌شود (Walton & Guarisco, 2007).

به‌طور کلی در سازمان‌های دانش‌محور، آحاد منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان تلقی می‌شوند. در واقع سازمان بدون افراد معنا و مفهومی ندارد. منظور از افراد، هوش، استعداد، افکار، اندیشه، تخصص، مهارت، تجربه و دانش آن‌ها است. به بیان دیگر لازمه ماندگاری، دوام و بقای سازمان‌ها در عرصه تحولات پرشتاب کنونی همانا کاربست مدیریت دانش است مدیران و رهبران سازمان‌ها باید عادت‌ها و رویه‌ها را محک مجدد بزنند و با دیدۀ نقادی به راه‌یابی بهتر در همه زمینه‌ها پردازند در شرایطی که در جهان، مدیریت بدون مرز مطرح است در صحنه‌های جهانی به آن پدیده جهانی‌سازی می‌گویند. مدیران لازم است بر حوزه استحقاقی خویش بیندیشند. هرچه تأثیر عوامل محیطی بر سازمان‌ها بیش‌تر باشد، تصمیمات بار استراتژی بیش‌تری پیدا می‌کند. به بیان دیگر شعاع محیط هرچه بیشتر باشد، پدیده‌های بیش‌تری روی تصمیم‌گیری‌ها خودنمایی می‌کنند. ماندگاری سازمان‌ها تابعی از تغییرپذیری آن‌ها است و تغییرپذیری آن‌ها تابعی از کاربست مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی است (Attia, 2018).

در واقع مدیران منابع انسانی، بر توسعه ظرفیت شرکت‌ها برای پاسخگویی به تقاضاهای محیط بیرونی با استفاده از توانمندی‌های منابع انسانی تأکید دارد که این کار از به‌واسطه همسویی سازمانی امکان‌پذیر است. و همسویی، ویژگی بنیادین مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که بر کاربرد اثربخش منابع انسانی به‌منظور مساعدت در نیل به اهداف سازمانی اشاره دارد. همسویی به دو نوع تقسیم می‌شود: همسویی فعالیت‌های متعدد واحد منابع انسانی باهم در قالب یک بسته عملیاتی منسجم (همسویی افقی) و همسویی راهبردهای آن با راهبردهای کسب‌وکار و متعاقباً راهبرد سازمان (همسویی عمودی). هر دو نوع همسویی، به توفیق سازمان و کسب مزیت رقابتی پایدار منجر می‌گردد. شکی نیست که شناخت زمینه‌های ایجاد همسویی در واحد منابع انسانی، دستاوردهای مطلوبی برای سازمان به ارمغان می‌آورد و به تسهیل مسیر ایجاد همسویی در این واحد مهم و سرنوشت‌ساز سازمانی منجر می‌شود. یکی از راه‌های ایجاد همسویی در سازمان، آموزش است (Irajpour, 2015).

آموزش در سازمان یکی از مهم‌ترین موارد در لیست اولویت اکثر سازمان‌ها است که غالباً در اختیار بخش منابع انسانی است. برگزاری جلسات آموزش و توسعه مناسب برای کارمندان دارای ارزش بسیار زیادی است. آموزش، به منابع انسانی این امکان را می‌دهد تا مهارت‌های جدیدی را به دست آورند، مهارت‌های موجود را بهبود بخشند و عملکرد بهتری داشته باشند (Mohammadi, 2017).

توسعه و پیشرفت در ابعاد مختلف وابسته به آموزش و متناسب با اهمیت قائلان برای آن است، ولی پرداختن به آموزش بدون توجه به نتایج حاصل از اثربخشی آن، بی‌شک امر بیهوده‌ای است. در واقع پرسش‌هایی از این دست مطرح می‌شود که آیا هر نوع آموزشی با هر روشی و در هر زمانی و برای هر کسی کارساز است؟ آیا نتیجه‌ای که از آموزش به دست می‌آید، ارزش صرف منابع ارزشمند سازمانی را دارد؟ مدیران و متصدیان آموزش همواره با این پرسش مواجه بوده‌اند که آیا دوره‌های آموزشی از اثربخشی واقعی برخوردارند؟ مطالعات و پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد هم‌اکنون نمایش تأثیرات و نتایج واقعی دوره‌های آموزشی به دغدغه‌ای تمام‌عیار برای واحدهای آموزشی تبدیل شده است (Lotfi, 2019).

هر چه دانش و مهارت‌های کارکنان با نیازهای جامعه، پیشرفت‌های علمی و تغییرات فن‌آوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می‌رود. اساس بهسازی سازمانی که به نام‌های دیگری چون توسعه و بالندگی سازمانی نیز خوانده شده، بهسازی نیروی انسانی است که به صورت آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌ها انجام می‌شود. هدف نظام آموزش به سازی سازمان به‌عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه‌ای است که بر اساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعل درآمده و استعدادهای آنان شکوفا گردد. این هدف از طریق ایجاد فرصت‌های آموزشی جهت کارکنان تحقق می‌یابد. آموزش کارکنان فرآیندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمانی و در نهایت انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرونی فراهم می‌آورد.

در نتیجه کارکنان آموزش‌دیده نسبت به کارکنانی که از این شاخصه بهره‌مند نیستند به تغییرات سازمانی و همچنین تغییرات جامعه آگاهانه‌تر واکنش نشان می‌دهند از آنجاکه حیات و ادامه زندگی سازمان تا حدود زیادی به دانش و مهارت کارکنان آن بستگی دارد، افراد ماهرتر و آموزش‌دیده‌تر نقش مؤثرتری در کارآمدی و بهره‌وری سازمانی خواهند داشت. از طرف دیگر آموزش با افزایش میزان اطلاعات، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان، آنان را برای ایفای وظایف و قبول مسئولیت‌های جدیدتر، آماده‌تر و مجهزتر می‌کند. به‌طور کلی در سازمانی که به رشد کیفی و کمی دانش و مهارت کارکنان خود می‌اندیشند و پیوسته فعالیت‌های آموزشی در آن در جریان است افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند و چگونه آموختن و به کار بستن را می‌آموزند. (Thite, 2004).

با توجه به آنچه گفته شد در زمینه بررسی جایگاه مدیریت دانش در سازمان‌های امروزی و همچنین بررسی اهمیت آموزش نیروی انسانی هر سازمان سؤال اصلی پژوهش حاضر بیانگر آن است که الگوی مطلوب آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی کدام است؟

بنابراین، پرسش‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

۱- الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی (شرکت ایساکو) چیست؟

۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی (شرکت ایساکو) به

ترتیب اولویت کدام‌اند؟

۳- ارزیابی نظری الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی (شرکت ایساکو) چگونه است؟

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) است. روش اجرا در مرحله کیفی، داده بنیاد است. اطلاعات اولیه از طریق مطالعه عمیق کلیه نظریه‌ها، مدل‌ها، یافته‌ها، الگوها و پژوهش‌های موجود اعم از داخلی و خارجی در مورد آموزش مدیریت دانش به دست آمد. افراد نمونه در بخش کیفی، تمام خبرگان حوزه منابع انسانی دانشگاهی بود، مشروط بر اینکه دارای دکترای تخصصی و انجام کارهای پژوهشی در حوزه مدیریت دانش می‌باشد. با روش نمونه‌گیری هدفمند و رعایت اصل اشباع نظری، تعداد ۱۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که در ۱۵ به اشباع نظری رسیدیم. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد. یافته‌های حاصل از مصاحبه طی سه مرحله کدگذاری؛ باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شد و بر این اساس، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی آموزش مدیریت دانش مشخص شد. سپس به منظور اعتبار سنجی یافته‌های کیفی یک نشست گروهی با حضور متخصصان مرتبط حوزه مدیریت دانش برگزار شد. یافته‌های به دست آمده، ۷ بعد، ۲۶ مؤلفه و ۱۳۸ شاخص نهایی گردید و مبنای طراحی پرسشنامه پژوهش برای مرحله کمی قرار گرفت (جدول شماره ۲). جامعه آماری بخش کلیه کارکنان شرکت ایساکو (مدیرک لیسانس به بالا) به تعداد ۱۴۰ نفر تعیین شد. این تعداد بر اساس افرادی که در زمینه مدیریت دانش دارای سابقه و یا آموزش بوده‌اند انتخاب شد. افراد نمونه (۱۰۶ نفر) به روش احتمالی طبقه‌ای-تصادفی انتخاب شدند. پاسخ‌های پرسش‌نامه در چهارچوب طیف هفت گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. داده‌ها جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## جدول ۱

الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو

تعداد شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۳	مشاغل	نیازسنجی
۳	اهداف آموزشی	
۳	استراتژی دانش	
۵	تفکر سیستمی	فرهنگ سازمانی
۷	توانایی فردی	
۵	یادگیری تیمی	
۷	آرمان مشترک	
۵	الگوهای ذهنی	
۵	خلق دانش	ساختار دانش
۴	کسب دانش	
۴	نگهداری دانش	
۴	توزیع دانش	
۴	انتقال دانش	
۷	تسهیم دانش	
۶	به کارگیری دانش	
۶	نرم افزار	فناوری
۵	سخت افزار	
۴	مغز افزار	
۷	فراگیران	قابلیت‌های آموزشی
۱۱	مدرسان	

	ابزار کمک آموزشی	۴
گروه‌های دانش	گروه‌های اجرایی	۶
	گروه‌های میانی	۶
	گروه‌های عالی	۶
	ارزیابی آموزشی	۵
	کارایی آموزشی	۵

## یافته‌ها

در نمونه کیفی پژوهش، تمامی ۱۵ نفر شرکت‌کننده دارای دکترای تخصصی و سابقه پژوهش در حیطه مدیریت دانش بودند که معادل ۱۰۰ درصد نمونه است. در نمونه کمی، از ۱۰۶ شرکت‌کننده، ۶۴ نفر (۶۰/۳۸ درصد) مرد و ۴۲ نفر (۳۹/۶۲ درصد) زن بودند. از نظر سابقه کار، ۲۰ نفر (۱۸/۸۸ درصد) دارای سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۷ نفر (۳۴/۹ درصد) دارای سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۸ نفر (۲۶/۴۲ درصد) دارای سابقه ۲۱ تا ۲۵ سال و ۲۱ نفر (۱۹/۸ درصد) دارای سابقه ۲۶ تا ۳۰ سال بودند. همچنین از نظر تحصیلات، ۶۵ نفر (۶۱/۳۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۳۷ نفر (۳۴/۹۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴ نفر (۳/۷۷ درصد) دارای مدرک دکتری بودند.

## جدول ۲

شاخص‌های توصیفی عامل‌های پژوهش

عامل‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
مشاغل	۵/۲۱۸۹	۰/۹۴۶۳۲	-۱/۲۱۹	۳/۴۶۶
اهداف آموزشی	۵/۵۵۴۴	۱/۰۱۶۴۰	-۰/۱۸۴۶	۱/۵۰۳
استراتژی دانش	۵/۲۸۱۹	۰/۸۹۲۴۲	-۱/۶۳۰	۴/۷۰۷
تفکر سیستمی	۵/۲۳۹۴	۱/۰۷۴۶۸	-۱/۳۶۲	۲/۳۴۹
توانایی فردی	۵/۳۹۶۷	۰/۸۶۴۱۸	-۱/۴۵۰	۵/۰۵۷
یادگیری تیمی	۵/۰۷۹۴	۱/۴۳۵۵۰	-۰/۹۹۴	۰/۵۶۶
آرمان مشترک	۴/۵۸۸۳	۱/۱۰۹۰۶	-۰/۶۰۸	۰/۲۴۲
الگوهای ذهنی	۵/۰۶۷۸	۱/۱۵۹۷۱	-۱/۲۱۸	۱/۸۷۴
خلق دانش	۴/۴۶۹۳	۱/۲۹۸۶۹	-۰/۳۹۰	-۰/۲۵۴
کسب دانش	۵/۰۶۱۴	۱/۴۳۳۵۰	-۰/۷۹۱	۰/۱۴۸
نگهداری دانش	۵/۴۶۲۸	۱/۲۸۷۷۸	-۱/۴۳۹	۲/۳۷۳
توزیع دانش	۵/۱۶۷۳	۱/۵۴۵۹۴	-۰/۸۲۷	-۰/۰۴۸
انتقال دانش	۵/۱۸۵۰	۱/۲۵۴۱۳	-۱/۰۷۸	۱/۲۲۵
تسهیم دانش	۵/۳۷۷۶	۱/۲۶۸۷۱	-۱/۱۱۵	۱/۴۹۹
به‌کارگیری دانش	۵/۲۲۱۷	۰/۹۱۱۴۳	-۰/۹۷۹	۲/۳۵۳
نرم‌افزار	۵/۳۰۶۰	۰/۸۵۳۷۴	-۱/۷۰۰	۵/۳۵۰
سخت‌افزار	۴/۹۰۵۴	۱/۱۲۴۵۳	-۱/۱۲۵	۱/۳۷۷
مغز افزار	۴/۷۶۵۴	۱/۲۳۳۶۸	-۰/۷۶۰	۰/۱۳۳
فراگیران	۵/۳۱۵۱	۱/۳۳۴۹۳	-۱/۰۷۱	۰/۹۴۳
مدرسان	۵/۲۷۴۸	۱/۲۱۴۶۳	-۱/۱۹۵	۱/۷۰۷
ابزار کمک آموزشی	۵/۸۹۳۳	۰/۸۰۷۳۷	-۱/۳۶۷	۱/۸۶۱
گروه‌های اجرایی	۵/۹۳۷۰	۰/۸۸۰۶۵	-۱/۲۰۱	۲/۵۱۶



۱/۵۳۷	-۱/۳۴۷	۰/۸۳۱۸۸	۵/۸۴۶۵	گروه‌های میانی
۱/۴۰۰	-۱/۲۶۶	۰/۷۹۲۱۲	۵/۸۹۴۱	گروه‌های عالی
۱/۵۳۹	-۱/۴۰۶	۰/۸۱۳۵۹	۵/۸۸۹۸	اثربخشی آموزشی
۰/۴۶۰	-۰/۹۱۹	۰/۷۲۲۳۷	۵/۹۵۲۸	کارایی آموزشی
۰/۵۲۷	-۱/۰۰۳	۰/۸۷۵۶۱	۵/۹۱۳۴	نیازسنجی
۱/۱۸۶	-۱/۲۴۱	۰/۷۴۲۴۵	۵/۹۹۴۸	فرهنگ‌سازمانی
۱/۲۶۰	-۱/۵۱۳	۰/۹۱۳۰۶	۶/۱۴۹۶	ساختار مدیریت دانش
۱/۱۳۰	-۱/۱۳۹	۰/۸۱۵۱۱	۵/۸۷۳۹	فناوری
۰/۷۶۹	-۱/۱۵۶	۰/۷۳۹۳۳	۵/۸۹۳۲	قابلیت‌های آموزشی
۱/۵۶۱	-۱/۴۱۰	۰/۷۵۲۰۵	۵/۸۷۶۸	تشکیل گروه‌های دانش
۰/۹۵۰	-۱/۱۴۶	۰/۷۳۱۳۷	۵/۹۵۳۶	ارزیابی آموزشی

با توجه به **جدول ۲** بیشترین میانگین مربوط به بعد ساختار مدیریت دانش با میانگین ۶/۱۵ و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه خلق دانش با میانگین ۴/۴۷ می‌باشد. همچنین توزیع نمرات همه ابعاد و مؤلفه‌ها دارای کجی منفی هستند. به عبارتی دیگر مجموع مجذور نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات اکثر افراد در این مقیاس از میانگین بیشتر است. توزیع نمرات مؤلفه نرم‌افزار (۱/۷-) بیشترین و توزیع نمرات مؤلفه خلق دانش (۰/۳۹-) کمترین کجی را دارد. توزیع نمرات همه ابعاد و مؤلفه‌ها دارای کشیدگی مثبت هستند. بدین معنی که نمره اکثر افراد در این مقیاس‌ها نزدیک به میانگین قرار دارد. بنابراین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده توزیع نمونه موردنظر نرمال است و می‌توان گفت که نمونه کاملاً معرف جامعه موردنظر می‌باشد.

### جدول ۳

نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

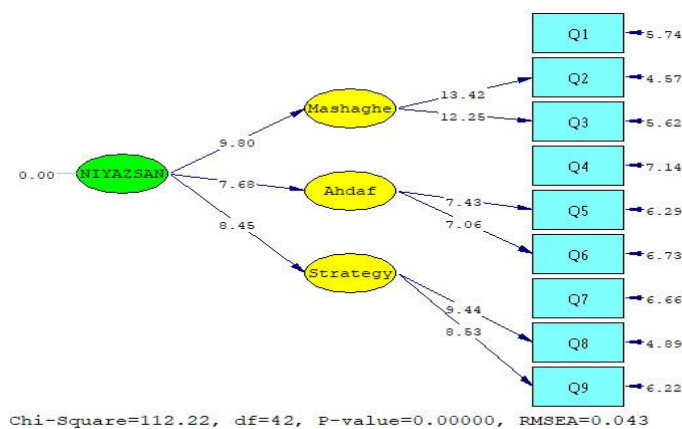
K-S	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۴/۱۹	۱۰۵	۰/۴۱۷

نتایج **جدول ۳** نشان می‌دهد سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده برای متغیر آموزش مدیریت دانش (۰/۴۱۷) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ و مقدار K-S برابر ۴/۱۹ است لذا توزیع داده‌های متغیر آموزش مدیریت دانش نرمال می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت شرایط استفاده از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم است.

در بخش کمی پژوهش به‌منظور تعمیم نتایج به جامعه‌ای که از آن استخراج شده است از آزمون تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است که نتایج آن در ادامه ارائه شده است.

شکل ۱

مقادیر معناداری (ضرایب *t-value* بعد نیازسنجی

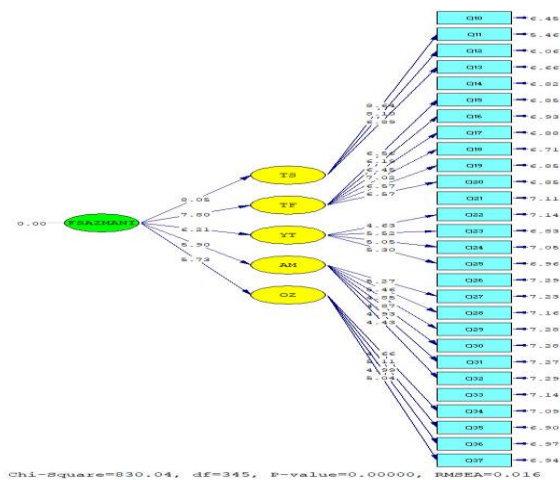


شکل ۱ معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجاکه معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب به‌دست‌آمده *t-value* خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد مقادیر *t* برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مشاغل با بعد نیازسنجی برابر  $(\lambda = 0/91$  و  $t = 9/80$ );
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر اهداف آموزشی با بعد نیازسنجی برابر  $(\lambda = 0/92$  و  $t = 7/68$ );
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر استراتژی با بعد نیازسنجی برابر  $(\lambda = 0/98$  و  $t = 8/45$ );

شکل ۲

مقادیر معناداری (ضرایب *t-value* بعد فرهنگ‌سازمانی

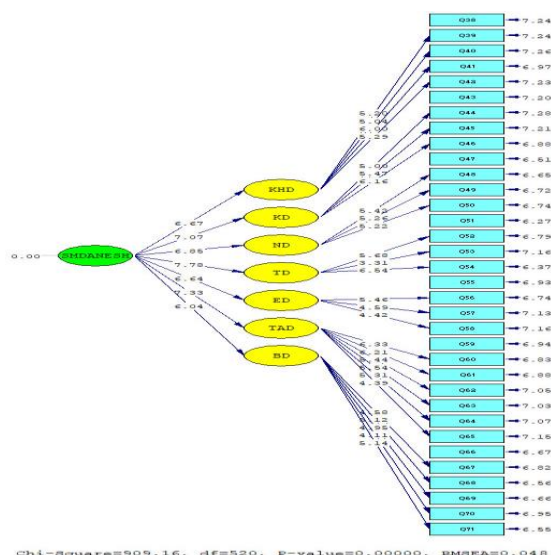


**شکل ۲** معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجاکه معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب به‌دست‌آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد مقادیر  $t$  برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر تفکر سیستمی با بعد فرهنگ‌سازمانی برابر  $(\lambda = 0/93$  و  $t = 8/05)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر توانایی فردی با بعد فرهنگ‌سازمانی برابر  $(\lambda = 0/98$  و  $t = 7/80)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر یادگیری تیمی با بعد فرهنگ‌سازمانی برابر  $(\lambda = 0/92$  و  $t = 6/21)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر آرمان مشترک با بعد فرهنگ‌سازمانی برابر  $(\lambda = 0/95$  و  $t = 5/90)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر الگوهای ذهنی با بعد فرهنگ‌سازمانی برابر  $(\lambda = 0/93$  و  $t = 5/73)$ ؛

### شکل ۳

مقادیر معناداری (ضرایب  $t$ -value) بعد ساختار دانش



**شکل ۳** معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجاکه معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب به‌دست‌آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی‌دار است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر خلق دانش با بعد ساختار مدیریت دانش برابر  $(\lambda = 0/95$  و  $t = 6/67)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر کسب دانش با بعد ساختار مدیریت دانش برابر  $(\lambda = 0/93$  و  $t = 7/07)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر نگهداری دانش با بعد ساختار مدیریت دانش برابر  $(\lambda = 0/96$  و  $t = 6/85)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر توزیع دانش با بعد ساختار مدیریت دانش برابر  $(\lambda = 0/98$  و  $t = 7/78)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر انتقال دانش با بعد ساختار مدیریت دانش برابر  $(\lambda = 0/94$  و  $t = 6/64)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر تسهیم دانش با بعد ساختار مدیریت دانش برابر  $(\lambda = 0/93$  و  $t = 7/33)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر به‌کارگیری دانش با بعد ساختار مدیریت دانش برابر  $(\lambda = 0/92$  و  $t = 6/04)$ ؛

از آنجا که معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب به‌دست‌آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند،

رابطه معنی‌دار است. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد مقادیر  $t$  برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر نرم‌افزار با بعد فناوری برابر  $(\lambda = 0/87$  و  $t = 4/83$ )؛
  - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر سخت‌افزار با بعد فناوری برابر  $(\lambda = 0/91$  و  $t = 6/41$ )؛
  - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مغزافزار با بعد فناوری برابر  $(\lambda = 0/95$  و  $t = 7/01$ )؛
- به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فراگیران با بعد قابلیت‌های آموزشی برابر  $(\lambda = 0/91$  و  $t = 6/97$ )؛
  - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مدرسان با بعد قابلیت‌های آموزشی برابر  $(\lambda = 0/89$  و  $t = 6/12$ )؛
  - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ابزار کمک‌آموزشی با بعد قابلیت‌های آموزشی برابر  $(\lambda = 0/96$  و  $t = 9/07$ )؛
- همچنین می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر گروه‌های اجرایی با بعد تشکیل گروه‌های دانش برابر  $(\lambda = 0/97$  و  $t = 4/80$ )؛
  - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر گروه‌های میانی با بعد تشکیل گروه‌های دانش برابر  $(\lambda = 0/96$  و  $t = 6/98$ )؛
  - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر گروه‌های عالی با بعد تشکیل گروه‌های دانش برابر  $(\lambda = 0/93$  و  $t = 8/06$ )؛
- در نهایت می‌توان گفت:

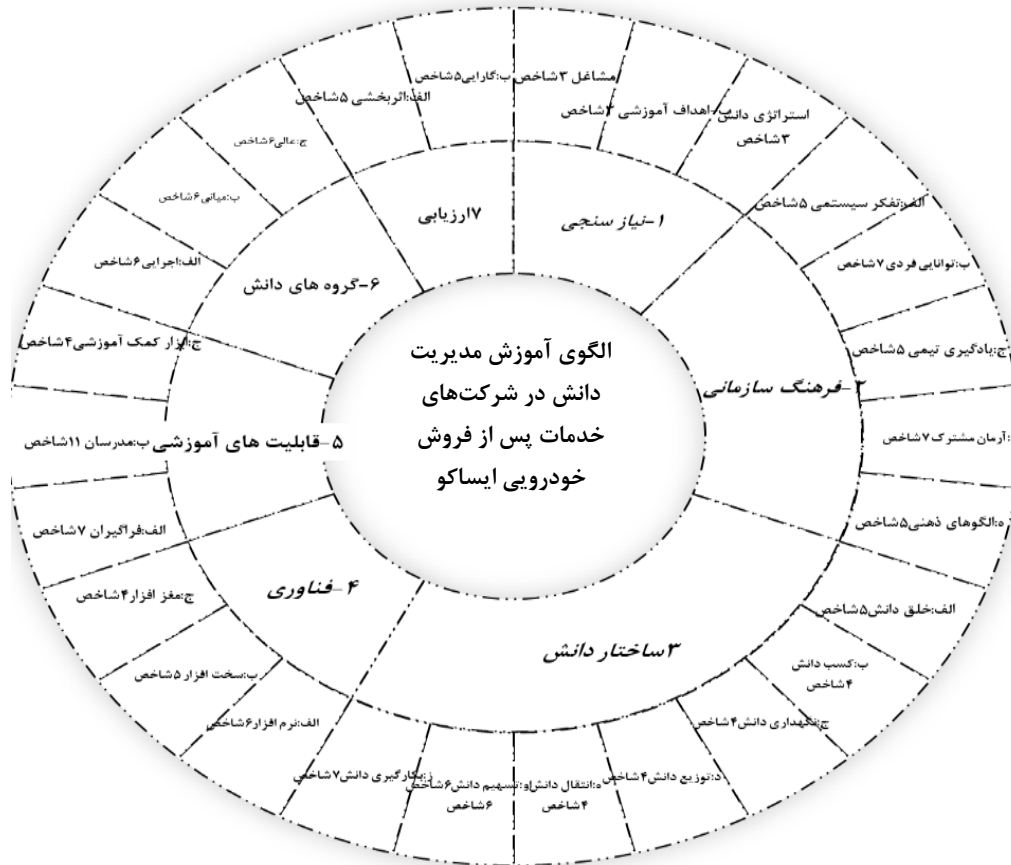
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر اثربخشی با بعد ارزیابی آموزشی برابر  $(\lambda = 0/91$  و  $t = 6/17$ )؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر کارایی با بعد ارزیابی آموزشی برابر  $(\lambda = 0/88$  و  $t = 5/83$ )؛

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج به‌دست‌آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی ۲/۶۷ و کوچک‌تر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۳ و کوچک‌تر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۳ و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI) ۰/۹۱ به دست آمد که بعد نیازسنجی را تأیید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند. در مورد ابعاد دیگر شاخص‌های برازندگی مانند: نیکویی برازش ابرازش تعدیل‌یافته در سطح مطلوب قرار گرفتند.

در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو به شرح شکل

شکل ۴

الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو



### بحث و نتیجه‌گیری

الگوی یادشده از ۱۳۸ شاخص تشکیل شده است. در زمینه یافته‌های پژوهش از حیث همسویی با سایر پژوهش‌های انجام شده، می‌توان گفت با یافته‌های پژوهش‌های (Bagherizi, 2021; Karimi, 2016; Rashid Alipour, 2019; Zaim et al., 2019) هم‌خوانی دارد.

همچنین، ابعاد سازنده الگوی یادشده به ترتیب اولویت مشتمل بر هفت بعد که عبارت‌اند:

۱- نیازسنجی ۲- فرهنگ سازمانی ۳- ساختار دانش ۴- فناوری ۵- قابلیت‌های آموزشی ۶- گروه‌های آموزشی ۷- ارزیابی می‌باشد

همچنین، ۲۶ مؤلفه برای الگوی یادشده به دست آمد، که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

- ۱- مشاغل، ۲- اهداف آموزشی، ۳- استراتژی دانش، ۴- تفکر سیستمی، ۵- توانایی فردی، ۶- یادگیری تیمی، ۷- آرمان مشترک، ۸- الگوهای ذهنی، ۹- خلق دانش، ۱۰- کسب دانش، ۱۱- نگهداری دانش، ۱۲- توزیع دانش، ۱۳- انتقال دانش، ۱۴- تسهیم دانش، ۱۵- به‌کارگیری دانش، ۱۶- نرم‌افزار، ۱۷- سخت‌افزار، ۱۸- مغز افزار، ۱۹- فراگیران، ۲۰- مدرسان، ۲۱- ابزار کمک آموزشی، ۲۲- گروه‌های اجرایی، ۲۳- گروه‌های میانی، ۲۴- گروه‌های عالی، ۲۵- اثربخشی آموزشی، ۲۶- کارایی آموزشی می‌باشند.

در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد هر یک از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده، از شاخص‌های تشکیل‌شده‌اند، که همه شاخص‌ها (۱۳۸) شاخص در الگوی مفهومی (پرسشنامه) به‌عنوان شاخص‌های عملیاتی الگو از منظر نمونه کیفی مورد تأیید واقع شدند. در پاسخ به سؤال فرعی دوم در مورد ارزیابی نظری الگو از دیدگاه کاربران چگونه است؟ بیانگر آن است که یافته‌های به‌دست‌آمده در بخش کیفی شامل ۷ بعد، ۲۶ مؤلفه و ۱۳۸ شاخص شناسایی شد که اولویت قرار گرفتن آن‌ها بر اساس اولویت هر مؤلفه تنظیم‌شده است و بار عاملی هر شاخص بالاتر بوده، آن شاخص اولویت بالاتری را به خود اختصاص داده است. بنابراین بر اساس ضرایب به‌دست‌آمده، می‌توان عنوان کرد که تمامی شاخص‌ها نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری ابعاد و مؤلفه‌های الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی را دارا می‌باشند که مجموعاً یک عامل زیربنایی را در قالب الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی ارائه داده‌اند.

دانش یکی از عوامل تأثیرگذار در کسب مزیت‌های رقابتی و منابع جمعی است. در سال‌های اخیر شاهد ظهور رویکردهای بی‌شماری در زمینه مدیریت دانش بوده‌ایم. قدرت دانش یک منبع ارزشمند و مهم برای حفظ میراث ارزشمند، یادگیری موارد نو و تازه، حل مسائل و مشکلات، ایجاد هسته‌های رقابت و بنیان نهادن موقعیت‌های جدید برای فرد و سازمان، در حال حاضر و برای آینده است. تاریخ معاصر را با اسامی مختلفی نام‌گذاری کرده‌اند از جمله عصر دانش و جامعه کنونی را هم به‌تبع آن جامعه دانش در چنین جامعه وجود مدیریت دانش انکارناپذیر است. امروزه دارایی‌های ذهنی و دانش افراد همپای سایر دارایی‌های فیزیکی و مالی سازمان مهم هستند و سازمان‌ها به اهمیت دانش پی برده و به‌منظور دستیابی به مزایای آتی در پی مدیریت مناسب آن می‌باشند.

در حال حاضر شرکت‌ها و سازمان‌های بسیاری در جهان بر روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. علی‌رغم موفقیت برخی، سازمان‌های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده‌اند. به نظر می‌رسد یک سری از عوامل منجر به موفقیت یا شکست نهایی فعالیت مدیریت دانش در سازمان می‌شود، بنابراین قبل از این‌که منابع کمیاب سازمان در چنین حوزه پر ریسکی سرمایه‌گذاری شود، سازمان باید به دنبال روش‌هایی آموزشی باشد تا در جریان پیاده‌سازی، اجرا و بهبود فرایند مدیریت دانش کمترین ریسک وجود داشته باشد. بدین‌صورت برای هدفمند نمودن استفاده از دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی و نیز سازمان‌دهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، در فازهای پیاده‌سازی و اجرای آن امری ضروری و حیاتی است.

در حال حاضر و با توجه به رشد صنعت خدمات بخصوص خدمات آنلاین از طریق شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها که توسط برخی کارآفرینان راه‌اندازی می‌شوند این الگو می‌تواند بستری مناسب برای آموزش مدیریت داده‌های مشتریان در خدمات پس از فروش مورداستفاده قرار گیرد. در مجموع، پژوهش محدودیت‌های در اجرا داشت که به شرح زیرند:

- پژوهش حاضر برای شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو انجام‌شده است، بنابراین، می‌توانست در سطح وسیع‌تری شامل شرکت‌ها و اصناف دیگری کشور اجرا شود، که در این صورت قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتری داشت.

داده‌های تجربی این پژوهش در اثر اجرای یک مقیاس ۱۳۸ شاخص در ۷ بعد و ۲۶ مؤلفه برای گروه نمونه به‌دست‌آمده لذا اگر از مقیاس‌های دیگری با مضمون متفاوت و طول زیادتر استفاده شود نتیجه آن قابل تعمیم‌تر است.

- دسترسی سخت به خبرگان این حوزه به دلیل شرایط بهداشتی کشور و اعمال محدودیت‌های کرونایی.

در پایان، بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

- اجرای پژوهش در سطح وسیع‌تر، تا قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج نیز افزایش یابد. از راه مقیاس استاندارد و جامع‌تر که مورداستفاده

گسترده باشد.

- انجام پژوهش‌هایی که بتواند آثار سیاست‌ها و برنامه‌های کلان را بر تقویت ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده بررسی کنند.
- انجام پژوهش‌هایی با موضوع آسیب‌شناسی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌ها و اصناف تجاری مبتنی بر ابعاد شناسایی شده در الگوی به‌دست‌آمده.
- پیشنهاد می‌شود از این الگو برای آموزش کارآفرینان جهت مدیریت دانش‌های ایجادشده در فرایند کارآفرینی و همچنین به اشتراک‌گذاری آن با سایر کارآفرینان در کشور استفاده شود.
- بررسی کشورهای موفق در آموزش مدیریت دانش در مراکز اقتصادی و تجاری جهت استفاده از تجارب عملی آن‌ها در این زمینه.
- با توجه به اهمیت فرهنگ‌سازی در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود شرکت‌های فعال در حوزه آموزش رویکردهای جدید جهانی را جهت توسعه فرهنگ مدیریت دانش طراحی و به سازمان‌ها ارائه دهند.
- اهتمام جدی و مستمر به اجرای آموزش مدیریت دانش در راستای توسعه وبه روز رسانی دانش و مهارت کارکنان و مدیران در این زمینه.
- پیشنهاد می‌شود یک استارت‌آپ این الگو را در قالب یک پلتفرم جامع و کاربردی جهت استفاده سازمان‌ها طراحی و تولید نماید.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Attia, A., & Eldin, I. E. (2018). Provide models for implementing knowledge management in project-oriented companies at the national level. *Journal of Knowledge Management*. [https://www.researchgate.net/publication/325476217\\_Organizational\\_learning\\_knowledge\\_management\\_capability\\_and\\_supply\\_chain\\_management\\_practices\\_in\\_the\\_Saudi\\_food\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/325476217_Organizational_learning_knowledge_management_capability_and_supply_chain_management_practices_in_the_Saudi_food_industry)
- Bagherizi, S. (2021). Investigating the Impact of Knowledge Management on Organizational Entrepreneurship. *New Research Approaches in Management Sciences Spring*, 24(43-67). <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1768132>

- Irajpour, A. R., Yazdani, H., & Vahrami, T. (2015). Quantitative evaluation of the impact of human resource strategies on the overall strategy of the organization (Case study: Saipa factory). *Karafan Quarterly Research Journal*, 15(43), 85-98. [https://karafan.tvu.ac.ir/article\\_100515\\_8f9bbbf117a1bfb1d4beadf340c99a61.pdf?lang=en](https://karafan.tvu.ac.ir/article_100515_8f9bbbf117a1bfb1d4beadf340c99a61.pdf?lang=en)
- Karimi, M., Heidarinejad, S., & Alizadeh, Y. (2016). Development of a model of succession management based on knowledge management in the Ministry of Sports and Youth based on data theory. *Journal of Sports Management Studies*(59-84). [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_1727\\_d0dac08e63aca3872a7e5620a06525bf.pdf?lang=en](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_1727_d0dac08e63aca3872a7e5620a06525bf.pdf?lang=en)
- Lotfi Jalal Abadi, M., Farhadi, A., & Saltanat Ravaei, M. (2019). Designing a skills-based model for technical and professional students using data-based theory. *Karafan Quarterly Research Journal*, 16(46), 71-100. [https://karafan.tvu.ac.ir/article\\_105314\\_656e1172627ad1a5e85f6d10c87a10fa.pdf?lang=en](https://karafan.tvu.ac.ir/article_105314_656e1172627ad1a5e85f6d10c87a10fa.pdf?lang=en)
- Mahdavi, M. (2016). Acceptance of Students Learning Management System (LMS) Using the Technology Acceptance Models (TAM)(Case study: The Technical and Vocational University). *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 13(40), 77-93. [https://karafan.tvu.ac.ir/article\\_100495\\_2b2e694b3f3027e0b48181b665125ea7.pdf?lang=en](https://karafan.tvu.ac.ir/article_100495_2b2e694b3f3027e0b48181b665125ea7.pdf?lang=en)
- Mohammadi, H., & Yahya Nejad, M. H. (2017). A Model for Measuring the Readiness of Government Companies in Implementing Knowledge Management. . *Scientific-Promotional Quarterly of Standard and Quality Management*. <https://www.agahbookshop.com/p-24773--.aspx>
- Rashid Alipour, Z., Ansari, M., Javadin, S. R. . (2019). Study and training of the effect of knowledge management implementation on organizational performance. *Quarterly Journal of Organizational Knowledge Strategy*. [https://jkm.ihu.ac.ir/article\\_204990.html](https://jkm.ihu.ac.ir/article_204990.html)
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*.
- Walton, J. S., & Guarisco, G. (2007). Structural issues and knowledge management in transnational education partnerships. *Journal of European Industrial Training*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470410515715>
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24-38. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>